

Führen wie die Hidden Champions

Was man von mittelständischen Weltmarktführern zum Thema Führung lernen kann: Ergebnisse einer empirischen Studie zum Führungsverhalten, durchgeführt vom Institut für Management-Innovation

Bad Soden am Taunus, 24. März 2016. Mit traditionellen Zielvereinbarungen, Anreizsystemen oder „Druck“ gelingt es nur sehr selten, Erfolgsfaktoren wie Vertrauen, Loyalität, intrinsische Motivation oder Teamgeist zu bewirken. Dazu benötigt man transformationale Führungskompetenzen, wie sie in außerordentlich erfolgreichen Unternehmen wie zum Beispiel den mittelständischen Weltmarktführern tatsächlich praktiziert werden. Diese Praktiken wurden durch eine empirische Studie des Instituts für Management-Innovation mit 14.348 Teilnehmern bestätigt und validiert. Es handelt sich um eine äußerst sinnvolle, renditebringende und konsequente Weiterentwicklung des Führens mit Zielvereinbarungen.

Engagierte und qualifizierte Mitarbeiter sind um den Faktor drei bis vier produktiver als ihre frustrierten Kollegen. Woran erkennt man motivierte Mitarbeiter? Sie sind loyal gegenüber dem Unternehmen und ihrer Führungskraft; sie steigern kontinuierlich ihre Leistung, übernehmen gern Verantwortung, zeigen Selbstdisziplin und verbessern das Betriebsklima. Auf den ersten Blick sind derartige Mitarbeiter ein reiner Wunschtraum. Auf den zweiten Blick, so die Ergebnisse der Studie, stellt man fest, dass die Vorbildfunktion der Vorgesetzten den größten Einfluss auf das Verhalten ihrer Mitarbeiter hat. Die Führungskräfte müssen das vorleben, was sie von ihren Mitarbeitern erwarten und diese Erwartungen konsequent durchsetzen. Es ist kein Zufall, wenn der Volksmund sagt: „Der Fisch fängt am Kopf an zu stinken“.

Wie gut es den Führungskräften gelingt, ihren Einfluss durch Vorbild auszuüben, kann man am besten am Verhalten ihrer Mitarbeiter erkennen (und zum Beispiel in einer Mitarbeiterbefragung objektiv „messen“).

- **Vorbild sein und Vertrauen aufbauen (Identification)**
Inwiefern erscheinen die persönlichen Ziele, Werte und Überzeugungen der Führungskraft authentisch? Wie gut gelingt es ihr, eine Vertrauensbasis zu schaffen und die gemeinsamen Ziele über die persönlichen Vorteile zu stellen?
- **Anspruchsvolle Ziele und Perspektiven vermitteln (Inspiration)**
Wie stark sind Leistungs- und Lernbereitschaft der Mitarbeiter ausgeprägt? Klare Ziele und Maßstäbe führen zu Erfolgserlebnissen, erfüllen die Mitarbeiter mit Stolz und inspirieren sie zu größeren Leistungen.
- **Lernfähigkeit und Unterstützung fördern (Stimulation)**
Verfügen die Mitarbeiter über die notwendigen Fähigkeiten, Kenntnisse und Ressourcen, um ihre Aufgaben selbständig und kundenorientiert zu erledigen?
- **Für eine faire Kommunikation sorgen (Consideration)**
Basiert der Umgang miteinander auf gemeinsamen Spielregeln? Folgen die zwischenmenschlichen Beziehungen konstruktiven Werten wie Aufrichtigkeit, Offenheit und Transparenz?
- **Ergebnisorientierung durchsetzen (Enabling)**
Ist den Mitarbeitern klar, was von ihnen erwartet wird und welche Konsequenzen es hat, wenn sie den Anforderungen nicht gerecht werden? Inwiefern besteht ein Klima der persönlichen Verantwortung (statt einer gleichgültigen Rechtfertigungskultur)?
- **Unternehmerische Haltung fördern (Innovation)**
Ist das Denken und Handeln an Chancen, Risiken und deren wirtschaftlichen Conse-

quenzen ausgerichtet? Werden Veränderungs- und Verbesserungsinitiativen gezielt gefördert und umgesetzt?

■ **Umsetzungsstärke**

Das wichtigste Merkmal transformationaler Führungskräfte sind nicht bühnenreife "charismatische" oder "visionäre" Auftritte, sondern die Fähigkeit, Ziele, Chancen und Absichten in messbare Resultate umzusetzen (Umsetzungskompetenz).

Beim Führungsverhalten gehen Selbstbild und Fremdbild oft auseinander. Vielen Führungskräften ist es gar nicht bewusst, wie sich ihr Verhalten auf ihre Mitarbeiter und somit auf die Unternehmenskultur auswirkt. Und ohne valide „Diagnose“ ist es auch nicht möglich, die wirksamsten Maßnahmen zur Verbesserung der Führungskultur abzuleiten. Als besonders erfolgreiche Diagnose-Instrumente haben sich die Mitarbeiterbefragung und das 360-Grad-Feedback bewährt, bei dem Führungskräfte neben der Selbsteinschätzung auch eine Rückmeldung zu ihrem Verhalten von der nächst höheren Hierarchieebene sowie von Kollegen, Mitarbeitern und gegebenenfalls externen Kunden bekommen. Aus diesem Stärken-Schwächen-Profil kann man wertvolle Empfehlungen zur Verbesserung des Führungsverhaltens ableiten.

Link zum kostenlosen Test der Transformationalen Führungskompetenzen (Selbstbild):

www.managementkompetenzen.de/fuehrungskompetenzen/

Informationen zur Durchführung eines 360-Grad-Feedbacks:

www.management-innovation.com/360-grad-feedback.html